

## **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEADILAN ORGANISASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL**

**Ajie Mutiara Ramadhan<sup>1</sup>**  
**Ni Wayan Mujiati<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: [ajieramadhan2@gmail.com](mailto:ajieramadhan2@gmail.com)

### **ABSTRAK**

Komitmen organisasi merupakan suatu bentuk keterikatan seseorang pada organisasi yang diwujudkan dalam bentuk loyalitas. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, keadilan organisasional, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional di Hotel Soori Bali. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 63 orang karyawan yang dipilih dengan menggunakan *proportionate stratified random sampling*. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara dan kuesioner. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional, Keadilan organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional dan Kepuasan kerja juga berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. hal ini berarti komitmen organisasional akan ikut meningkat apabila dipengaruhi oleh ketiga variabel bebas tersebut.

**Kata kunci:** kepemimpinan transformasional, keadilan organisasional, kepuasan- kerja, komitmen organisasional

### **ABSTRACT**

*Organizational commitment is a form of one's attachment to the organization manifested in the form of loyalty. This study aims to determine the effect of transformational leadership, organizational justice, and job satisfaction on organizational commitment at Hotel Soori Bali. The samples used in this research were 63 employees selected by using proportionate stratified random sampling. Data collection using interview method and questionnaire. Analyzer used is multiple linear regression. The results of the analysis show that transformational leadership has a significant positive effect on organizational commitment, Organizational justice has a significant positive effect on organizational commitment, and Job satisfaction also has a significant positive effect on organizational commitment. It means that the organizational commitment will increase if its effected by these three independent variables.*

**Keywords:** *transformational leadership, organizational justice, job satisfaction, organizational commitment*

## PENDAHULUAN

Dewasa ini, perusahaan menyadari bahwa bukan hal yang mudah untuk mempertahankan karyawan-karyawannya, terutama karyawan yang potensial dan berprestasi. Hal ini dikarenakan, sumber daya manusia adalah salah satu elemen penting yang akan menentukan berhasil atau tidaknya suatu perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk dapat mempertahankan karyawannya, di mana salah satu caranya adalah dengan meningkatkan komitmen karyawan tersebut terhadap perusahaan.

Karyawan dengan komitmen yang tinggi dapat mendorong perusahaan untuk berhasil dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, sehingga penting bagi perusahaan untuk mengkaji faktor-faktor terkait komitmen karyawan terhadap perusahaan (Hasmarini & Yusniawan, 2008). Azeem (2010) menjelaskan bahwa berhasil atau tidaknya perusahaan mencapai tujuannya tidak hanya tergantung pada kompetensi karyawannya, melainkan juga pada komitmen karyawan tersebut pada perusahaan. Bahkan, semua jenis perusahaan membutuhkan komitmen yang tinggi dari karyawannya agar dapat mencapai tujuannya (Safitri, 2014). Hal ini dikarenakan komitmen organisasional akan menimbulkan rasa ikut memiliki perusahaan oleh karyawan, sehingga mereka akan rela berkorban dalam membantu perusahaan mewujudkan tujuan-tujuannya dan loyal untuk tetap menjadi anggota perusahaan.

Allen dan Meyer (1990) menyatakan bahwa komitmen memiliki 3 (tiga) bentuk, yaitu komitmen afektif, komitmen kelanjutan dan komitmen normatif. Ketiga bentuk komitmen ini disebut teori *three component model of commitment*

yang merupakan teori yang digunakan dalam penelitian ini. Komitmen afektif terkait dengan adanya ikatan emosional antara karyawan dan perusahaan; komitmen kelanjutan terkait dengan adanya perasaan membutuhkan perusahaan oleh karyawan; dan komitmen normatif terkait dengan merasa berkewajiban untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Komitmen afektif merupakan bentuk keterikatan emosional seorang karyawan dimana karyawan tersebut merasakan bahwa ia memiliki rasa tanggungjawab yang besar bagi perusahaan, Karyawan yang punya komitmen afektif yang kuat, maka akan mempertahankan keanggotaanya atas kemauan dan inisiatif pribadi (Allen & Meyer, 1990). Oleh karena itu, bentuk komitmen ini didasarkan pada kemauan karyawan, tetapi hingga saat ini masih belum ada kesimpulan yang sama terkait konsep seperti apa yang menghubungkan keterikatan tersebut.

Meyer dan Herscovitch (2001) menyatakan bahwa terdapat tiga probabilitas yang membuat seorang karyawan mempunyai komitmen afektif. Pertama, karena adanya keterlibatan antara karyawan dan perusahaan, artinya karyawan termotivasi oleh dirinya pribadi untuk melakukan suatu hal bagi kepentingan perusahaan. Kedua, karyawan menerima dan mengakui nilai atau entitas yang diberikan perusahaan terhadap dirinya. Ketiga, hubungan antara entitas itu sendiri yang pada akhirnya membentuk karakter karyawan itu sendiri. Komitmen kelanjutan adalah komitmen yang dimiliki karyawan akibat adanya kemungkinan biaya yang akan terjadi apabila karyawan tidak lagi mempertahankan keanggotaanya di perusahaan, maka dari itu karyawan dengan komitmen kelanjutan yang kuat tetap bertahan di perusahaan karena mereka

membutuhkannya. Karyawan merasa harganya terlalu mahal untuk meninggalkan perusahaan. Anggapan seperti ini muncul karena karyawan merasa telah menggunakan banyak waktu dan sumber daya untuk mempelajari sesuatu yang hanya bisa digunakan di perusahaan tertentu atau pada waktu tertentu karyawan tidak dapat memiliki peluang yang lebih baik dari apa yang perusahaan tempat ia bekerja tawarkan saat ini (Allen & Meyer, 1990), sedangkan komitmen normatif mengacu pada karyawan yang memiliki perasaan berkewajiban untuk tetap bertahan di perusahaan. Dengan kata lain, karyawan beranggapan bahwa tidak etis untuk meninggalkan perusahaan karena ia merasa sudah seharusnya untuk tetap tinggal di suatu perusahaan.

Voon *et al.* (2012) menyatakan bahwa berhasil atau tidaknya perusahaan mencapai tujuannya tergantung pada seorang pemimpin dalam mengadopsi gaya kepemimpinan yang tepat. Salah satu gaya kepemimpinan yang tepat dan dibutuhkan perusahaan saat ini adalah kepemimpinan transformasional (Ngadiman *et al.*, 2013). Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu membangkitkan motivasi dan menggerakkan anggotanya demi sebuah hasil yang optimal (Avolio *et al.*, 1999). Kepemimpinan transformasional juga merupakan prediktor penting dalam komitmen organisasional (Yang, 2013).

Faktor lain yang dapat meningkatkan komitmen organisasional yaitu keadilan organisasional (Sethi *et al.*, 2013). Greenberg (1990) menyatakan bahwa keadilan organisasional adalah suatu konsep sejauh mana persepsi karyawan tentang keadilan perusahaan dalam memperlakukan mereka. Karyawan menganggap perusahaan adil ketika hasil dan prosedur yang diperoleh adalah adil (Noruzi *et*

*al.*, 2011), atau dengan kata lain ketika rasio antara kontribusinya bagi perusahaan dengan hasil yang diterima adalah seimbang (Gibson *et al.*, 2009). Munculnya persepsi adil dalam pikiran karyawan dapat berdampak positif bagi perusahaan, di mana karyawan akan memiliki perasaan emosional yang positif pada pekerjaannya, sehingga akan meningkatkan komitmennya dalam bekerja (Sethi *et al.*, 2013).

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional adalah kepuasan kerja yang diperoleh karyawan. Kepuasan kerja seseorang banyak dipengaruhi oleh *gap* antara hasil yang diharapkan karyawan dari pekerjaannya dibandingkan dengan hasil yang diterima sebenarnya (Lum *et al.*, 1998). Semakin besar *gap* antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang diterima sebenarnya akan menyebabkan semakin rendah tingkat kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, semakin kecil *gap* antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang diterima sebenarnya akan menyebabkan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Tingginya kepuasan kerja karyawan, akan menciptakan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan (Mowday *et al.*, 1982).

Penelitian ini dilaksanakan di Hotel Soori Bali dikarenakan terdapat gejala-gejala permasalahan berupa rendahnya tingkat komitmen organisasional di hotel tersebut. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap 6 orang karyawan Hotel Soori Bali, disimpulkan bahwa para karyawan tersebut tidak memiliki keterikatan emosional yang kuat dengan perusahaan. Mereka senang dengan pekerjaan di Hotel Soori Bali karena untuk sementara waktu tawaran pekerjaan

yang paling baik, sehingga ada peluang di masa depan bagi mereka untuk keluar jika ada tawaran pekerjaan yang lebih baik.

Lemahnya komitmen organisasional diketahui karena beberapa hal, yaitu buruknya komunikasi antara atasan dengan para karyawan di mana atasan tidak mampu memotivasi bawahannya untuk bekerja dengan optimal. Selain itu, sikap perusahaan yang tidak adil dengan karyawan dapat dilihat dari tidak seimbangnya antara beban kerja dengan imbalan kerja yang diberikan. Akhirnya, situasi ini mengakibatkan rendahnya kepuasan kerja karyawan sehingga semakin memperlemah komitmennya terhadap perusahaan. Dengan demikian, keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan pun ikut semakin tinggi, dibuktikan dengan jumlah karyawan yang keluar lebih banyak dibandingkan dengan jumlah karyawan yang masuk di Hotel Soori Bali selama tahun 2013-2016. Hal ini membuktikan bahwa komitmen organisasional yang rendah akan berpengaruh pada peningkatan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan, dan sebaliknya komitmen organisasional yang tinggi akan berpengaruh pada penurunan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan (Grant *et al.*, 2001 dan Nahusona dkk., 2004).

*Three component model of commitment* yang dikemukakan Allen & Meyer (1991) menyatakan bahwa komitmen telah dikonseptualisasikan ke dalam 3 (tiga) bentuk komponen, yaitu komitmen afektif, komitmen kelanjutan dan komitmen normatif. Ketiga komponen ini memberikan pandangan tentang komitmen dari perspektif psikologis bahwa komitmen menunjukkan hubungan antara karyawan

dengan perusahaan, dan memiliki implikasi terhadap keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar dari perusahaan.

Lambert dan Hogan (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan bentuk keterikatan antara karyawan dengan perusahaan. Komitmen organisasional membuat karyawan memiliki hubungan yang lebih dari sekadar keanggotaan formal di perusahaan, melainkan juga timbul sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengupayakan kemampuan terbaiknya bagi kepentingan perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan loyal terhadap perusahaan, bekerja dengan penuh dedikasi, mau menjaga aset perusahaan dan mau bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan (Allen dan Meyer, 2002).

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang modern di mana pemimpin mencoba untuk membuat iklim yang kondusif guna mengembangkan inovasi dan kreativitas bawahannya (Thamrin, 2012). Pemimpin dengan pendekatan transformasional akan membawa perubahan yang positif bagi perusahaan yang dipimpinnya (Riaz *et al.*, 2011). Bahkan, Warrick (2011) menyatakan bahwa tidak ada pendekatan kepemimpinan lain yang mampu mengarahkan organisasi lebih cepat dan baik menuju kesuksesan di masa depan selain gaya kepemimpinan transformasional.

Greenberg (1990:88) menyatakan bahwa keadilan organisasional merupakan konsep yang menunjukkan sejauh mana menurut persepsi karyawan mereka diperlakukan secara adil dalam perusahaan. Karyawan akan merasa perusahaan berlaku adil terhadap mereka ketika yakin bahwa hasil-hasil yang mereka terima,

serta cara diterimanya hasil-hasil tersebut telah adil. *Equity theory* yang dikemukakan oleh Tyler (1994) dalam Mahrani, dkk (2013) menjelaskan bahwa dengan adanya keadilan dalam perusahaan karyawan akan merasa dihargai, diakui dan diterima, sehingga akan meningkatkan komitmen karyawan pada perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan hal penting yang harus dimiliki oleh setiap karyawan dalam perusahaan, sehingga dapat memacu karyawan untuk secara aktif berpartisipasi dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Herzberg (1959) dalam Stephen *et al.*, (2014) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor ditempat kerja yang menyebabkan kepuasan kerja maupun ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah *hygiene factors* (faktor kesehatan) dan *motivation factors* (faktor pemuas) yang diarahkan pada faktor intrinsik maupun ekstrinsik karyawan dan akan menentukan apakah karyawan puas atau tidak terhadap pekerjaannya.

Tuna *et al.* (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Hal ini dikarenakan pemimpin dengan gaya transformasional mampu memahami kebutuhan bawahan, memberi perhatian dan dukungan terhadap bawahan, bertindak sebagai mentor yang membimbing bawahan untuk mencapai prestasi kerja sehingga akan berdampak pada meningkatnya komitmen organisasional. Selain itu, komitmen organisasional akan semakin meningkat apabila seorang pemimpin mampu menumbuhkan rasa kepercayaan karyawan terhadap nilai-nilai perusahaan.



Yang (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan prediktor penting untuk menumbuhkan komitmen organisasional. Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian Avolio *et al.* (2004) dan Faharani *et al.* (2011) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional. Hasil penelitian serupa diperoleh Darius *et al.* (2016) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasional. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>1</sub> : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

Keadilan organisasional merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional. Keadilan organisasional dapat ditunjukkan oleh perusahaan dengan memberikan secara seimbang apa yang menjadi hak dan kewajiban karyawan, seperti memberikan imbalan kerja sesuai dengan beban kerja yang diterima oleh karyawan. Hal ini penting untuk dilakukan karena dengan adanya keadilan organisasional dalam perusahaan akan membuat para karyawan merasa dihargai, diakui dan diterima, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan pula komitmen organisasional.

Hasil penelitian Jawad *et al.* (2012) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian serupa diperoleh Safania dan Sabaghan *et al.* (2010), serta Karim (2012) yang menyatakan bahwa keadilan organisasional, meliputi keadilan distributif, keadilan

prosedural dan keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hal ini dikarenakan semakin tinggi keadilan yang dirasakan karyawan dari perusahaannya, akan menyebabkan semakin tinggi pula komitmen yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap perusahaan (Thorn, 2010 dan Tafti *et al.*, 2014). Berdasarkan uraian tersebut dapat ditarik hipotesis sebagai berikut.

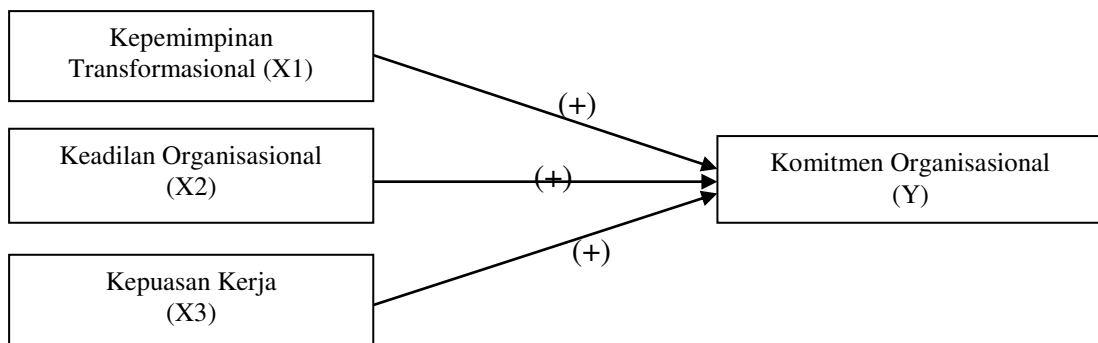
H<sub>2</sub> : Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

Kepuasan kerja mencerminkan adanya perasaan positif atau puas dari karyawan terhadap pekerjaannya. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, akan semakin tinggi pula komitmennya terhadap perusahaan. Malik (2010) menyatakan bahwa sifat pekerjaan, kepuasan gaji dan pengawasan kualitas merupakan prediktor yang signifikan bagi komitmen organisasional. Selain itu, ditemukan pula bahwa karyawan yang merasa puas dengan atasannya, rekan kerjanya, kompensasi kerja yang diperoleh, dan peluang peningkatan karier di perusahaan akan meningkatkan komitmennya terhadap perusahaan.

Hasil penelitian Hyenjin *et al.* (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian serupa juga diperoleh Susanj dan Jakopec (2012) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan terhadap perusahaan. Hal ini dikarenakan, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, akan semakin tinggi pula komitmen organisasional yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap perusahaan (Karim, 2012). Berdasarkan uraian tersebut dapat ditarik hipotesis sebagai berikut.

H<sub>3</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen Organisasional

Untuk memperjelas keterkaitan antara gaya kepemimpinan transformasional, keadilan organisasional, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional maka perlu dibuatkan model konseptual yang menggambarkan secara ringkas hubungan antara masing-masing variabel sebagai berikut:



**Gambar 1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasional, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional di Hotel Soori Bali**

## METODE PENELITIAN

Berdasarkan permasalahan dalam penelitian ini, maka desain penelitiannya pendekatan kuantitatif yang berbentuk asosiatif (hubungan) karena tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh sebab akibat dari variabel-variabel yang diteliti (Sugiyono, 2013:5). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional, keadilan organisasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.

Penelitian ini dilakukan pada Hotel Soori Bali yang terletak di Banjar Dukuh, Desa Kelating, Kerambitan, Tabanan, Bali. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada

pertimbangan bahwa terdapat gejala-gejala permasalahan pada komitmen organisasional yang diketahui setelah dilakukan wawancara dan observasi pendahuluan di tempat penelitian. Sementara itu, variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi penyebab terjadinya perubahan atau timbulnya variabel terikat (Sugiyono, 2010:59). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), keadilan organisasional ( $X_2$ ) dan kepuasan kerja ( $X_3$ ). Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2010:59). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah komitmen organisasional ( $Y$ ).

Definisi operasional variabel berisi indikator-indikator dari suatu variabel yang akan diteliti, sehingga memungkinkan untuk mengumpulkan data yang relevan terkait dengan variabel yang diteliti. Adapun definisi operasional dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Komitmen organisasional adalah semacam ikatan antara karyawan dengan perusahaan, di mana indikator yang digunakan untuk mengukur variabel komitmen organisasional meliputi: 1) komitmen afektif, yang diukur dengan menggunakan beberapa instrumen pernyataan; 2) komitmen kelanjutan, yang diukur dengan menggunakan beberapa instrumen pernyataan; dan komitmen normatif, yang diukur dengan menggunakan beberapa instrumen pernyataan.

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan di mana pemimpin mencoba mengarahkan perusahaan pada rute baru untuk perbaikan dan kemajuan dengan menghasilkan ide-ide dan perspektif baru (Jandaghi *et al.*, 2009). Indikator yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan

transformasional meliputi: 1) pengaruh ideal, yang diukur dengan menggunakan beberapa instrumen pernyataan; 2) motivasi inspirasional, yang diukur dengan menggunakan beberapa instrumen pernyataan; 3) rangsangan intelektual, yang diukur dengan menggunakan beberapa instrumen pernyataan; dan 4) pertimbangan individual, yang diukur dengan menggunakan beberapa instrumen pernyataan.

Keadilan organisasional merupakan persepsi karyawan terkait keseluruhan dari apa yang adil di dalam tempat kerjanya (Robbins dan Judge, 2008:249). Indikator yang digunakan untuk mengukur keadilan organisasional meliputi: 1) keadilan distributif, yang diukur dengan menggunakan beberapa instrumen pernyataan; 2) keadilan prosedural, yang diukur dengan menggunakan beberapa instrumen pernyataan; dan 3) keadilan interaksional, yang diukur dengan menggunakan beberapa instrumen pernyataan.

Kepuasan kerja merupakan respon emosional karyawan terhadap pekerjaannya, dikarenakan adanya kesesuaian antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya diterima oleh karyawan. Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja meliputi: 1) pekerjaan itu sendiri, yang diukur dari persepsi responden mengenai loyalitas karyawan terhadap pekerjaannya; 2) gaji, yang diukur dari persepsi responden mengenai kesesuaian gaji yang diterima dengan beban pekerjaannya; 3) kesempatan promosi, yang diukur dari persepsi responden mengenai rasa puas atas prestasi yang diberikan perusahaan; 4) pengawasan, yang diukur dari persepsi responden mengenai atasan

memperlakukan semua karyawan secara adil; dan 5) rekan kerja, yang diukur dari persepsi responden mengenai hubungan mereka dengan rekan kerja.

Penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif pada penelitian ini adalah data keluar masuk karyawan dan jumlah karyawan yang ada di Hotel Soori Bali, sedangkan data kualitatif pada penelitian ini adalah data berupa sejarah dan gambaran umum tentang Hotel Soori Bali. Selain itu, peneliti ini menggunakan sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer berasal dari data yang diperoleh secara langsung dari Hotel Soori Bali melalui proses wawancara, observasi dan survei menggunakan teknik kuesioner. Sedangkan, sumber data sekunder berasal dari data yang diperoleh dengan mengambil dari beberapa referensi sesuai kebutuhan dan tujuan penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Hotel Soori Bali, Tabanan yang berjumlah sebanyak 170 orang. Oleh karena populasi yang digunakan dalam penelitian ini melebihi jumlah 100, maka digunakan rumus Slovin dalam menentukan jumlah sampel (Rahyuda, dkk., 2004:45). Dengan jumlah populasi 170 orang karyawan dan nilai batas kesalahan sebesar 10%, maka berdasarkan rumus Slovin penelitian ini minimal harus menggunakan sampel sebanyak 63 orang karyawan yang nantinya akan dipilih dengan menggunakan metode *proportionate stratified random sampling*. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data wawancara, yaitu dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan karyawan Hotel Soori Bali. Observasi, yaitu dengan mengamati secara langsung subyek dan keadaan yang terjadi di lokasi penelitian. Kuesioner, yaitu dengan menyebarkan kepada responden penelitian daftar pernyataan tentang

pengaruh kepemimpinan transformasional, keadilan organisasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional yang diukur menggunakan skala *Likert* 5 poin.

Agar instrumen yang digunakan dalam penelitian ini layak digunakan untuk mengukur variabel penelitian, maka instrumen tersebut harus valid dan reliabel berdasarkan hasil uji validitas dan uji reliabilitas. Valid diartikan bahwa item-item pernyataan dalam kuesioner telah tepat untuk mengukur apa yang ingin diukur, di mana dikatakan valid apabila  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ . Sedangkan, reliabel diartikan bahwa item-item pernyataan dalam kuesioner merupakan alat yang tepat untuk mengukur yang ingin diukur, di mana dikatakan reliabel apabila berdasarkan uji *Cronbach's alpha* nilai koefisien reliabilitas berada di atas 0,6.

Teknik analisis yang digunakan untuk memecahkan masalah dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda, sehingga dapat diukur derajat keeratan hubungan serta arah dari hubungan antara variabel terikat dengan satu atau lebih variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini. Bentuk persamaan regresi linier berganda sebagai berikut.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

- Y : Komitmen Organisasional  
 $\alpha$  : Konstanta  
 $X_1$  : Kepemimpinan Transformatif  
 $X_2$  : Keadilan Organisasional  
 $X_3$  : Kepuasan Kerja  
 $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ : Koefisien regresi variabel  $X_1, X_2, X_3$   
e : Kesalahan residual (*error*)

Sebelum melakukan analisis regresi linier berganda, terlebih dahulu data yang digunakan harus memenuhi 5 (lima) asumsi klasik, yaitu berdistribusi normal, bebas dari multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi, serta bersifat linier. Namun dalam penelitian ini, data yang digunakan hanya harus minimal memenuhi 3 (tiga) uji asumsi klasik, yaitu uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas.

Uji normalitas bertujuan untuk mengukur apakah model regresi penelitian telah berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas dalam penelitian ini diukur menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*, di mana distribusi data dinyatakan normal apabila nilai statistik lebih besar dari 0,05. Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan ada atau tidak korelasi antar variabel bebas, di mana model regresi yang baik adalah yang tidak terdapat korelasi antar variabel bebas yang ditunjukkan dengan nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,1 dan *Variance Inflation Factor (VIF)* lebih kecil dari 10. Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya, di mana model regresi yang baik adalah yang bersifat homogen. Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini diukur menggunakan uji *Glejser*, di mana



dikatakan bebas dari gejala heteroskedastisitas apabila nilai signifikansi dari masing-masing variabel bebas lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ .

Uji F bertujuan untuk menguji apakah secara simultan variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen secara signifikan, sehingga dapat dinilai kelayakan model regresi yang digunakan, di mana dikatakan layak apabila hasil uji F menunjukkan nilai sig. F atau *P value* lebih kecil dari 0,05. Sedangkan, uji t bertujuan untuk menguji apakah secara parsial masing-masing variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen sesuai dengan hipotesis, di mana dikatakan terdapat pengaruh antara variabel independen dan dependen apabila nilai sig. masing-masing variabel bebas lebih kecil dari 0,05.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis regresi linier berganda bertujuan untuk menguji derajat keeratan dan arah hubungan antara kepemimpinan transformasional, keadilan organisasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Hasil analisis regresi linier berganda pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1 sebagai berikut.

**Tabel 1.**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig	Hasil Uji
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-1,197	0,583		0,044	
X1	0,023	0,006	0,264	0,001	Diterima
X2	0,064	0,007	0,693	0,000	Diterima
X3	0,061	0,022	0,215	0,006	Diterima
R Square	0,671				
F Hitung	40,055				
Sig. F Hitung	0,000				

*Sumber:* Data diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 1 dapat dibuat suatu model persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = -1,197 + 0,023 X_1 + 0,064 X_2 + 0,061 X_3$$

Keterangan:

- Y : Komitmen Organisasional  
 X<sub>1</sub> : Kepemimpinan Transformasional  
 X<sub>2</sub> : Keadilan Organisasional  
 X<sub>3</sub> : Kepuasan Kerja

Model regresi yang baik adalah model regresi yang memenuhi semua asumsi klasik, seperti berdistribusi normal, tidak terdapat gejala multikolinearitas, heteroskedastisitas dan autokorelasi, serta bersifat linier. Dalam penelitian ini, model regresi harus memenuhi persyaratan (tiga) uji asumsi klasik, yaitu uji normalitas, multikolinearitas dan heteroskedastisitas.

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi dalam penelitian telah berdistribusi normal atau tidak, di mana pengujian dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 2 sebagai berikut.

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Normalitas**

<i>Unstandardized Residual</i>	
N	63
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,900
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0,393

*Sumber:* Data diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat bahwa nilai *Kolmogorov Smirnov* (K-S) sebesar 0,900, sedangkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,393 lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ , sehingga data telah berdistribusi normal.

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah terdapat korelasi antar variabel bebas dalam model regresi. Adanya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *Tolerance* dan *Varian Inflation Factor* (VIF), di mana dikatakan tidak terdapat gejala multikolinearitas apabila nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,1 dan nilai *Varian Inflation Factor* (VIF) lebih kecil dari 10. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada Tabel 3 sebagai berikut.

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
X1	0,986	1,014	Bebas Multikolinearitas
X2	0,978	1,023	Bebas Multikolinearitas
X3	0,968	1,033	Bebas Multikolinearitas

*Sumber:* Data diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan bahwa masing-masing variabel memiliki nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,1 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) lebih kecil dari 10, sehingga model regresi bebas dari gejala multikolinearitas.

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Model regresi dikatakan bebas dari gejala heteroskedastisitas apabila nilai signifikansi *absolute residual* lebih besar dari 0,05. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada Tabel 4 sebagai berikut.

**Tabel 4.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Variabel	Sig.	Keterangan
X1	0,240	Bebas Heteroskedastisitas
X2	0,392	Bebas Heteroskedastisitas
X3	0,905	Bebas Heteroskedastisitas

*Sumber:* Data diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai signifikansi masing-masing variabel lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ , sehingga model regresi bebas dari gejala heteroskedastisitas.

Uji kelayakan model atau uji F bertujuan untuk menguji apakah secara simultan terdapat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Berdasarkan hasil penelitian pada Tabel 1 nilai  $F_{hitung}$  sebesar 40,055 dan nilai signifikansi  $F_{hitung}$  sebesar 0,000. Nilai signifikansi  $F_{hitung}$  tersebut lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara simultan kepemimpinan transformasional, keadilan organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional di Hotel Soori Bali.

Nilai determinasi total dapat dilihat dari nilai  $R^2$  atau R square pada Tabel 1 yaitu sebesar 0,671. Hal ini berarti bahwa sebesar 67,1 persen variasi pada variabel komitmen organisasional di Hotel Soori Bali dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan transformasional, keadilan organisasional dan kepuasan kerja. Sedangkan, sisanya sebesar 32,9 persen dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak terdapat di dalam model regresi.

Pengujian hipotesis atau uji t bertujuan untuk menguji apakah secara parsial terdapat pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil pengujian hipotesis atau uji t dapat dilihat dari signifikansi hasil uji t masing-masing variabel pada Tabel 1 sebagai berikut.

**Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional**

H<sub>0</sub>: Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional

H<sub>1</sub>: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil analisis regresi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional diperoleh nilai sig. t sebesar 0,001 dengan nilai koefisien beta sebesar 0,023. Nilai sig. t  $0,001 < 0,05$  mengindikasikan bahwa H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional karyawan di Hotel Soori Bali, yang berarti apabila perusahaan dapat menerapkan kepemimpinan transformasional dengan baik, maka akan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

**Pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional**

H<sub>0</sub>: Keadilan Organisasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional

H<sub>1</sub>: Keadilan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil analisis regresi pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasional diperoleh nilai sig. t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta sebesar 0,064. Nilai sig. t  $0,000 < 0,05$  mengindikasikan bahwa H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima. Hal ini menunjukkan bahwa Keadilan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional karyawan di Hotel Soori Bali, yang berarti apabila perusahaan mampu bertindak adil pada

seluruh karyawannya, maka akan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

### **Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional**

H<sub>0</sub>: Kepuasan Kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional

H<sub>1</sub>: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil analisis regresi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional diperoleh nilai sig. t sebesar 0,006 dengan nilai koefisien beta sebesar 0,061. Nilai sig. t 0,006 < 0,05 mengindikasikan bahwa H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima. Hal ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional di Hotel Soori Bali, yang berarti apabila perusahaan dapat membuat karyawannya puas terhadap pekerjaannya, maka akan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Artinya bahwa apabila pemimpin dalam perusahaan mampu menerapkan kepemimpinan transformasional dengan baik, maka hal tersebut dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan di Hotel Soori Bali. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Seorang pemimpin yang mampu memahami apa yang dibutuhkan karyawan, memberikan perhatian terhadap karyawan, dan mampu bersikap sebagai seorang mentor untuk mengarahkan karyawan untuk bisa mencapai

prestasi akan berpeluang untuk meningkatkan komitmen organisasional dikalangan karyawan. Selain itu komitmen organisasional akan semakin meningkat jika seorang pimpinan itu mampu menumbuhkan rasa kepercayaan dan nilai-nilai terhadap organisasi.

Hal ini dikarenakan karyawan menilai bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat memberikan teladan yang baik, visioner dan peduli pada karyawan sehingga karyawan akan menghormati pemimpin dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Faharani *et al.* (2011), Tuna *et al.* (2011), Dariush *et al.* (2016) dan Yang (2013) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa variabel keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Artinya bahwa apabila perusahaan mampu untuk menerapkan keadilan organisasional dengan baik, seperti halnya menghargai perasaan karyawan, memberikan kesejahteraan bagi kehidupan pribadi karyawan dan mendengarkan aspirasi karyawan. maka hal tersebut dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan di Hotel Soori Bali. Hal ini dikarenakan perusahaan mampu menghargai kontribusi yang diberikan oleh karyawan dengan kompensasi yang sesuai, mempertimbangkan setiap keputusan dengan adil dan memperlakukan setiap karyawan secara bermartabat, sehingga karyawan merasa dihargai, diakui dan diterima oleh perusahaan, yang pada akhirnya karyawan bersedia untuk

memberikan kontribusi terbaik untuk kepentingan perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Karim (2012), Tafti *et al.* (2014) dan Jawad *et al.* yang menyatakan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Artinya bahwa apabila karyawan memperoleh kepuasan kerja atas pekerjaan yang dilakukannya, maka hal tersebut dapat meningkatkan komitmen organisasional pada karyawan Hotel Soori Bali. Hal ini dikarenakan perusahaan mampu menciptakan faktor-faktor penunjang lingkungan kerja yang kondusif, sehingga karyawan menjadi termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Jakopec (2012), Caroline *et al.* (2015), Malik (2010) dan Karim (2012) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan terhadap organisasi akan meningkatkan komitmen organisasional. Faktor faktor pendukung seperti sifat pekerjaan, kepuasan gaji dan pengawasan kualitas merupakan prediktor signifikan dari komitmen organisasi. sehingga, karyawan yang sangat puas dengan atasan mereka, rekan kerja, kompensasi kerja itu sendiri dan peluang kemajuan di organisasi mereka dapat meningkatkan komitmen mereka kepada organisasinya. Hal tersebut mengungkapkan bahwa kepuasan kerja yang



dipelihara secara terus menerus akan menimbulkan perasaan berkomitmen terhadap organisasi

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional, semakin meningkat pula komitmen organisasional karyawan di Hotel Soori Bali. Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin adil perusahaan bertindak pada karyawannya, semakin meningkat pula komitmen organisasional karyawan di Hotel Soori Bali. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, semakin meningkat pula komitmen organisasional karyawan di Hotel Soori Bali.

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan di atas, maka saran yang dapat disampaikan adalah bagi pemimpin di Hotel Soori Bali sebaiknya dapat bersikap lebih peduli dengan memberikan dukungan dan motivasi yang diperlukan karyawan, sehingga karyawan akan merasa diperhatikan dan bersedia untuk bertahan lama di perusahaan. Bagi manajemen Hotel Soori Bali sebaiknya mengkaji ulang sistem kerja yang berdasarkan penilaian karyawan sangat menekan mereka. Situasi ini membuat karyawan merasa tidak diperlakukan dengan adil oleh perusahaan, sehingga menjadi mudah putus asa dan memutuskan

untuk meninggalkan perusahaan. Terakhir, bagi perusahaan sebaiknya memperhatikan kesesuaian antara tujuan perusahaan dengan prinsip hidup karyawan, sehingga karyawan memiliki rasa dan tanggung jawab terhadap perusahaan.

## REFERENSI

- Abbasi, A. 2011. Social Capital and Individual Performance: A Study of Academic Collaboration. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 63(12): 1-18.
- Abdul, Sathar., M.K, Chudoba., K.M, Kacmar., C.J, McKnight. D.H., and George, J.F. 2007. IT Road Warriors: Impacts of Job Satisfaction on Organizational Commitment: A Theoretical Model for Academicians in HEI of Developing Countries like Pakistan, 31(1): 1-17.
- Al-Quraan, Atif B. 2016. Impact of Transformational Leadership on Organizational Commitment: Case Study at Jordan Ahli Bank. *European Journal of Business and Management*, 8(31): 145-156
- Al-Zu'bi, Hasan Ali. 2010. A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 12(5): 102-109
- Antilla, Elina. 2014. Components of Organizational Commitment: A Case Study Consisting Managers From Finnish Industrial Company, *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 16(2): 265-280,
- Aydogdu, Sinem., and Baris, Aksigil. 2011. An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3): 43-53
- Aziri, Brikend. 2011. Job satisfaction: A Literature review. Faculty of Business and Economics, South East European University. *Management Research and Practice*, 3(4): 77-86.

- Batool, Bano Fakhra. 2013. An Empirical Study on Effect of Transformational Leadership On Organizational Commitment In The Banking Sector Of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 8(2): 38-44
- Bashir, Asma. 2014. A study on Determinants of *Organizational commitment* In Pakistan. *Journal of Public Administration and Governance*, 4(3): 415-432.
- Chiang, Chun-Fang., and Yi-Ying Wang. 2012. The Effects of Transactional and Transformational Leadership on Organizational Commitment in Hotels: The Mediating Effect of Trust. *J Hotel Bus Manage*, 1(103): 2169-0286
- Christine, W.S., Megawati Oktorina, dan Indah Mula. 2010. Pengaruh kepuasan kerja dan Konflik Pekerjaan dan Konflik Keluarga Terhadap Komitmen organisasi (Studi pada Dual Career Couple di Jabodetabek). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 12(2):121-132.
- Demirel, Yavuz. İlhami, Yücel. 2013. The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: A Study on Automotive Industry. Aksaray University Turkey. *International Journal of Social Sciences*, 11(3): 26-37.
- Ghaziani, Fatemeh Ghorbanalizadeh., Alimohammad Safania, Seyed Morteza Tayebi. 2012. Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: the Iran's Ministry of Sport Perspective. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(7): 179-188.
- Haybatollahi, Mohammad and Seth Ayim Gyekye. 2015. Organizational Justice: A cross-national Comparative Study of Ghanaian Industrial Workers and their Finnish Counterparts. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 18(2): 231-252
- Indrayani, Luh Putu Cahya dan I Gusti Made Suwandana. 2016. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(6): 3589-3619.
- Imam, Abeer., Aiman , Raza., Faisal, Tehseen Shah and Hasnain Raza, 2013. Impact of Job Satisfaction on Facet of Organizational Commitment (Affective, Continuance and Normative Commitment): A Study of Banking Sector Employees of Pakistan, *World Applied Sciences Journal*, 28(2): 271-277.
- Ismail, Azman. 2016. Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment. *Management and Marketing*, 1(14): 25-40

- Jain, Priyanka., Taranjeet Duggal. 2016. The Influence of Transformational Leadership and Emotional Intelligence on Organizational Commitment. *Journal of Commerce & Management Thought*. 7(3): 586-598
- Jawad, Muhammad., Sobia Raja, Aneela Abraiz, and Tahira Malik Tabassum . 2012 .Role of Organizational Justice in Organizational Commitment with Moderating Effect of Employee Work Attitudes .*IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. 5(4): 39-45.
- Kumari, Neha., Nishat Afroz. 2013. The Impact of Organizational Justice on Organizational Commitment and Creative Behaviour Among Thermal Power Industrial Employees.*IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*. 16(6): 01-06
- Kyoo, Baek, Hea Jun Yoon and Chang-Wook Jeung. 2012. The Effects of Core Self-Evaluations and Transformational Leadership on Organizational Commitment. *Leadership & Organization Development Journal*. 33(6): 564-582
- Meyer, John P. and Natalie J. Allen. 1991. A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89
- Pradifta, Ngurah Bagus Hendra. Gede Adnyana Sudibia. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional (Studi pada Aerowisata Sanur Beach Hotel). *E-journal Manajemen Unud*. 2(10): 2523-2542
- Puspitawati, Ni Made Dwi. I Gede Riana. 2014. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kualitas Layanan. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 8(1), h. 68-80.
- Rahman, Asim, Naveed, Shahzad, Kiran, Mustafa, Muhammad Fayaz Khan, Faizan Qurashi. 2016. Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment, Pakistan. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3): 188-196.
- Rehman, Khalid, Zia, Ur Rehman., Naveed, Saif, Abdul satar khan., Allah Nawaz., Shafiq ur rehman. 2013. Impacts of Job Satisfaction on Organizational Commitment: A Theoretical Model for Academicians in HEI of Developing Countries like Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. 3(12): 80-89

- Tirtaputra, I Putu Agus Ardi., Ida Bagus Ketut Surya. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional pada UPT Kesmas Sukawati II. *E-Jurnal Manajemen Unud*. 5(4): 2080-2107
- Yuliasia, Y., Imam Santoso., dan Arif Hidayat. 2012. Analisis Variabel yang Mempengaruhi komitmen organisasional dengan Structural Equation Modeling (SEM) (Studi Kasus PT Wonokoyo Jaya Corporindo, Pasuruan). *Jurnal Teknologi Pertanian*, 13(1): 61-66